

EVALUASI STRATEGI PENGEMBANGAN PRODUK SENJATA SENAPAN SERBU 2 PT. PINDAD DENGAN BLUE OCEAN STRATEGY ASSAULT RIFLE (SS2) DEVELOPMENT STRATEGY EVALUATION OF PT. PINDAD BY USING BLUE OCEAN STRATEGY

Yanwar Abidin, Bambang Wahyudi, Supandi Halim

Universitas Pertahanan Indonesia

Abstrak - Industri pertahanan dituntut harus bisa mandiri dalam memproduksi alutsista. Kondisi ini merupakan prasyarat bagi negara agar tidak tergantung dengan produk Alat Peralatan Pertahanan dan Keamanan (alpahankam) negara lain. Kemandirian industri pertahanan merupakan tahapan penting yang dipercaya dapat mendukung perekonomian dan pertahanan suatu negara baik dalam kondisi damai maupun darurat. Meskipun demikian keterbatasan material, mesin, dan penyertaan modal pemerintah menjadi masalah umum yang harus dihadapi. Artikel ini menggunakan pendekatan Blue Ocean Strategy dalam memformulasikan strategi maksimasi keterbatasan dan kekurangan yang dimiliki dalam produksi dan pengembangan SS2 Pindad. Adapun tujuan artikel ini adalah untuk mengetahui bagaimana strategi pengembangan produk senjata senapan serbu 2 PT. Pindad dengan menggunakan Blue Ocean Strategy dan untuk mengetahui faktor-faktor yang mempengaruhinya. Artikel ini menggunakan metode deskriptif kualitatif. Hasil yang dicapai dalam studi ini adalah produksi dan pengembangan produk SS2 PT. Pindad dilakukan dengan melakukan proses kanvas strategi dan kerangka kerja empat langkah pada produk dalam bersaing di pasar senjata, sehingga SS2 mempunyai nilai inovatif pada akurasi tinggi. Meskipun demikian baik Pindad maupun SS2 belum mempunyai tag line atau moto unik sebagai salah satu ciri strategi yang baik.

Kata Kunci: Blue Ocean Strategy, pengembangan produk, kemandirian, industri pertahanan

Abstract - The defense industry is required to be able to be self-reliant in producing defense equipment. This condition is a prerequisite for the country to avoid dependence on other countries' main weapon system products. The self-reliance defense industry is an important step which can be trusted to support the economy and the defense of a country either in peace or emergency conditions. However, the limitations of government participation become a general problem that must be faced by maximizing limitations. This study uses the Blue Ocean Strategy in formulating strategies to maximize the limitations and disadvantages in the production and development of SS2 Pindad. The purpose of this study is to determine the product development strategy of Weapons Assault Rifle 2 PT. Pindad using the Blue Ocean Strategy and to determine the factors that influence it. This study uses qualitative descriptive method. The results show that the production and development of SS2 products of PT. Pindad are conducted by maximizing limitations to remain competitive in the market. Therefore, SS2 has a value of its innovative excellence weapon with high accuracy. However, both Pindad and SS2 do not have a tag line or motto as one of the unique characteristics of a good strategy.

Keywords: Blue Ocean Strategy, product development, self-reliance, defense industry

1. Pendahuluan

Industri pertahanan dituntut harus bisa mandiri dalam memproduksi alutsista. Hal tersebut bertujuan untuk memperkuat sistem pertahanan negara dengan memiliki kemampuan khusus serta dapat menjamin ketersediaan produk yang dibutuhkan. Kondisi ini merupakan prasyarat agar tidak ketergantungan terhadap produk alutsista negara lain. Kemandirian industri pertahanan merupakan tahapan penting yang dipercaya dapat mengatasi perekonomian dan pertahanan suatu negara baik dalam kondisi damai maupun darurat. (www.bumn.go.id, 3 Desember 2007)

Dalam kondisi normal, suatu industri pertahanan dituntut untuk mempunyai kemampuan berdiversifikasi produk yang memiliki nilai dan manfaat komersial dengan menggunakan teknologi pertahanan. Di sisi lain, kemandirian perlu didukung oleh strategi dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia dan penguasaan teknologi yang saling berkaitan. Sumber daya manusia yang memiliki kreatifitas, inovatif, percaya diri serta terampil berkomunikasi dan bekerja sama, merupakan faktor pendukung dalam keberhasilan produksi.

Dalam hal tersebut, diperlukan strategi penguasaan teknologi dan jaminan logistik serta kemampuan pengembangan produk baru. Artikel dan pengembangan diperlukan untuk memungkinkan temuan-temuan baru dan mengatasi berbagai masalah secara optimal. (Yusgiantoro, 2014, p. 174).

PT. Pindad merupakan industri strategis tertua di Indonesia sejak zaman penjajahan Belanda tahun 1808. PT. Pindad terus tumbuh dan berkembang seiring perkembangan zaman dan kebutuhan, terbukti hingga sampai saat ini PT. Pindad mampu menjadi *leading integrator bagi* industri pertahanan. Eksistensi PT. Pindad yang semakin matang mendorong Industri Pertahanan yang kuat di negeri sendiri dan juga siap mewujudkan kemandirian industri pertahanan yang dicita-citakan. Demi memenuhi kebutuhan kekuatan pertahanan Indonesia.

Pengembangan produk SS2 PT Pindad sangat unggul dari sisi konsep dan desain serta terbukti mampu unggul di dalam kejuaraan menembak militer level internasional. Dengan SS2, TNI mampu menjadi juara umum delapan kali berturut-turut sejak 2008 mengalahkan negara-negara ASEAN dan negara lain yang rata-rata menggunakan senjata jenis

AK47 dan M16. Tentara Nasional Indonesia (TNI) pada tahun 2015 berhasil mengukir prestasi di dunia internasional, kontingen yang berasal dari Angkatan Darat (TNI AD) ini meraih gelar juara umum dengan merebut 67 medali dalam kejuaraan menembak *Australian Army Skill at Arms Meeting (AASAM) 2015*. Ke-67 medali itu terdiri dari 32 emas, 15 perak dan 20 perunggu. (www.merdeka.com, 1 Juni 2015).

Dalam kompetisi menembak yang berlangsung tahun ini, Indonesia bersaing dengan 15 tim dari 13 negara, yakni Australia, Amerika Serikat, Inggris, Prancis, Jepang, Filipina, Thailand, Timor Leste, Singapura, Brunei Darussalam, Kaledonia Baru, dan Tonga. Keberhasilan TNI AD membuat SS2 Pindad Dilirik Timur Tengah dan Afrika (www.detiknews.com, 4 Jun 2015). Dalam kompetisi menembak internasional tersebut yang berlangsung pada tanggal 3-20 Mei 2016, TNI AD kembali meraih juara umum untuk yang kesembilan kalinya sejak mengikuti ajang ini dari tahun 2008. Berdasarkan 18 negara di kawasan Asia Pasifik yang bertanding, Indonesia menjadi juara umum setelah berhasil mengumpulkan 23 medali emas, 13 medali perak, dan 9 medali perunggu. Tiongkok berada di posisi kedua dengan perolehan 9 medali

emas, 15 medali perak, dan 5 medali perunggu. (www.pindad.com, 7 Juni 2016).

Prestasi pengembangan produk yang diraih oleh PT. Pindad melalui Senapan Serbu 2 membuktikan bahwa industri pertahanan dalam negeri mampu bersaing dengan luar negeri meskipun hingga tahun 2006 belum diekspor ke luar negeri. Menurut Yusgiantoro dalam bukunya menyatakan bahwa ekspansi penjualan ke luar hingga meningkatnya ekspor produk industri pertahanan sehingga dapat mendominasi pasar internasional adalah syarat untuk membangun kemandirian industri pertahanan tanah air. Namun hal tersebut masih jauh dalam jangkauan pelaku industri pertahanan Indonesia. SS2 menjadi senjata unggulan di Pindad namun kesuksesan tersebut belum seimbang dengan angka ekspor yang masih minim.

Artikel ini bertujuan untuk menganalisis strategi dan faktor-faktor apa sajakah yang diterapkan PT. Pindad dalam memproduksi SS2 sekaligus memberikan usulan ke depannya dalam pemasaran ke luar negeri. Jika PT. Pindad dapat memenuhi kebutuhan Alat Peralatan Pertahanan dan Keamanan

(alpahankam) khususnya SS2 di dalam negeri akan lebih baik juga dapat dipasarkan ke luar. Dengan demikian akan semakin mengetahui kekuatan dan segan kepada Indonesia dengan kata lain hal tersebut menjadi *deterrence effect*.

Masalah keterbatasan anggaran pendanaan alutsista merupakan masalah lazim sesuai dengan fakta yang berlaku di seluruh negara bahkan di negara majupun bisa terjadi namun hal tersebut dapat di atas dengan siasat kementerian pertahanan dalam mensiasati kondisi untuk memperkuat dan menguntungkan sistem pertahanan negara. Berdasarkan Kim dalam bukunya yang berjudul *Blue Ocean Strategy*, Amerika pernah mengalami hal seperti itu namun berhasil mengatasi dengan implementasi *Blue Ocean Strategy* dalam mengejar diferensiasi dengan tidak selalu berbiaya tinggi sebagai aspek penting dalam pemasaran agar memenangkan persaingan. Chan Kim dan Mauborgne menyatakan bahwa diferensiasi bisa dilakukan dengan biaya rendah. Salah satu contoh adalah kondisi Pentagon pada tahun 1993 yang mengalami minimnya anggaran pertahanan.

Pentagon yang tengah menghadapi masalah pembengkakan biaya untuk pemeliharaan dan penggantian pesawat

terbang Angkatan Laut dan Angkatan Udara. Hal tersebut terjadi karena tiap-tiap angkatan punya konsep sendiri-sendiri tentang pesawat terbang. Angkatan Laut menekankan pentingnya pesawat tahan lama yang bisa mendarat di dok kapal induk. Marinir menginginkan pesawat terbang ekspedisi yang mampu melakukan lepas landas dan pendaratan cepat. Angkatan Udara menginginkan pesawat terbang yang paling canggih dan cepat.

Menurut Chan Kim dan Mauborgne, Program Joint Strike Fighter (JSF), yang juga disebut pesawat F-35, menentang praktik industri yang membagi tiga segmen tersebut. Tim JSF justru mencari kesamaan-kesamaan keinginan tiap-tiap angkatan dan membuang hal-hal yang berbiaya tinggi di peranti lunak dan mesin. Pesawat tempur F-35 ini sekaligus dapat memenuhi tiga keinginan yang berbeda tersebut, yaitu berteknologi pengintaian dan tangkas (keinginan Angkatan Udara), berdaya tahan dan kemudahan perawatan (keinginan Angkatan Laut), serta memiliki kemampuan pendaratan vertikal lepas landas yang cepat dan kemampuan tindakan darurat yang cepat (keinginan Marinir).

Tim JSF juga berani berjanji biaya pembuatannya jauh lebih murah dibandingkan dengan harga pesawat-pesawat yang biasa dipakai Angkatan Udara, Marinir, dan Angkatan Laut tersebut, yaitu dari 190 juta dollar AS per pesawat menjadi 33 juta dollar AS per pesawat. Kinerja F-35 juga jauh lebih unggul daripada F-22 milik Angkatan Udara, Harrier AV-8B milik Marinir, dan F-18 milik Angkatan Laut. Pesawat F-35 ini dibuat oleh perusahaan Lockheed Martin sejak tahun 2001 dan selesai tahun 2010. Salah satu negara yang meminati pesawat F-35 di Asia adalah Singapura. Negara tetangga Indonesia tersebut telah berminat memesan 100 pesawat F-35 (Kompas, 10/7/2008).

Yang menarik dari sini adalah bagaimana *Blue Ocean Strategy* bisa memecahkan keterbatasan anggaran yang ada. Hal tersebut merupakan kesamaan kasus dengan keberhasilan keunggulan SS2 yang merupakan senjata yang diciptakan berdasarkan kebutuhan TNI di lapangan melalui senjata-senjata terdahulu seperti SS1, FN, AK 47 dan M16. Hal tersebut merupakan daya tarik penulis untuk membahas penerapan *blue ocean strategy* SS2 PT. Pindad sebagai strategi pendukung terciptanya kemandirian industri pertahanan.

2. Tinjauan Pustaka

Evaluasi

Pengertian evaluasi dalam kamus besar bahasa Indonesia berarti penilaian; hasil. Pengertian evaluasi menurut Charles O. Jones dalam Aprilia (2009) adalah kegiatan yang dapat menyumbangkan pengertian yang besar nilainya dan dapat pula membantu penyempurnaan pelaksanaan kebijakan beserta perkembangannya. Pengertian tersebut menjelaskan bahwa kegiatan evaluasi dapat mengetahui apakah pelaksanaan suatu program sudah sesuai dengan tujuan utama, yang selanjutnya kegiatan evaluasi tersebut dapat menjadi tolak ukur apakah suatu kebijakan atau kegiatan dapat dikatakan layak diteruskan, perlu diperbaiki atau dihentikan kegiatannya.

Konsep Pengembangan Produk

Pengembangan produk dan inovasi merupakan sebuah hal penting yang dibutuhkan oleh perusahaan. Perusahaan menjalankan bisnis pasti dengan adanya pesaing di luar perusahaan. Maka dari itu proses ini penting agar perusahaan mempunyai produk yang berbeda dengan pesaing dan memiliki keunggulan yang menonjol, sehingga membuat orang tertarik dengan produknya (Trott, 2008).

Magrab (2010) berpendapat bahwa inovasi adalah perubahan pengetahuan yang sudah ada atau pengetahuan yang baru menjadi produk baru atau mengubah produk, proses, dan pelayanan yang bermaksud untuk membuat nilai yang baru kepada pelanggan dan memberikan peningkatan keuangan kepada pembuat inovasi. Sedangkan pada konsep *Blue Ocean Strategy* menurut Kim (2009) pembahasan pengembangan produk ditekankan pada hal-hal yang dibutuhkan oleh industri dalam menciptakan value, bukan inovasi saja dan keluar dari persaingan, tetapi lebih dari itu, bagaimana menciptakan value bagi konsumen industri ini yang tidak didapatkan dari pesaing. Artinya pelaku bisnis harus sangat mempertimbangkan inovasi yang dilakukan yaitu berapa biaya yang dikeluarkan harus feasible secara ekonomis dan mampu menghasilkan keuntungan jangka panjang.

Sebuah *value-innovation* yaitu menciptakan nilai tambah atau meningkatkan suatu produk/jasa yang tidak pernah ditawarkan pasar bagi pelanggan dan menghilangkan atau mengurangi biaya yang timbul akibat suatu produk atau jasa yang akan diciptakan. Kedua elemen tersebut harus ada, karena jika kita hanya meningkatkan

value saja, tanpa memikirkan biaya yang timbul maka akan tercipta suatu produk yang harganya mahal yang mungkin malah akan menghasilkan kerugian. Sedangkan kalau kita hanya menurunkan cost atau biaya saja, mungkin tidak ada yang dapat diciptakan atau nilai tambah bagi produk tersebut. *Value-innovation* merupakan hal yang harus dipegang ketika kita ingin menciptakan produk/jasa yang baru.

Berdasarkan beberapa pengertian konsep pengembangan produk dapat ditarik kesimpulan bahwa pengembangan produk dan inovasi produk menjadi strategi agar konsumen tertarik dengan produk yang ditawarkan dan meningkatkan keuntungan yang dapat diraih produsen. Inovasi nilai produk pada *Blue ocean strategy* tidak hanya meningkatkan keuntungan produsen dan menarik konsumen namun pada dasarnya hal tersebut juga merupakan sebuah siasat untuk menaklukan pesaing melalui tawaran fitur produk yang inovatif, dan selama ini diabaikan oleh para pesaing.

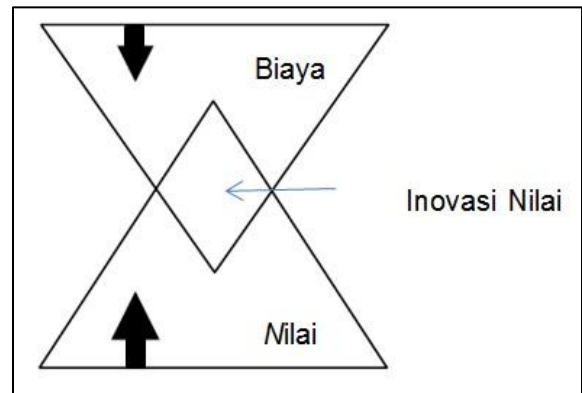
Blue Ocean Strategy

Blue ocean, merupakan jenis industri yang tidak eksis pada saat ini the unknown market space, dimana tidak dicemari oleh kompetisi. Dalam *blue ocean*, permintaan

diciptakan. Disini ada kesempatan untuk tumbuh cepat dan berkembang dalam mendapatkan profit. Dalam blue ocean, kompetisi menjadi tidak relevan karena aturan mainnya sedang dalam proses pembuatan. Blue ocean adalah sebuah analogi untuk menggambarkan luas dan dalamnya ruang pasar yang potensial yang belum dikaji lebih dalam. Seperti halnya samudra biru yang tidak tersentuh, luas dan dalam, yaitu dalam hal perkembangan profit.

BOS adalah strategi bisnis yang menerapkan penguasaan ruang pasar yang tidak diperebutkan (*uncontested market space*) sehingga membuat persaingan menjadi tidak relevan. Pasar yang tidak diperebutkan tersebut dianalogikan sebagai *Blue Ocean* (Samudera Biru) dimana suatu organisasi bermain sendirian tanpa ada pesaing. Sebaliknya kondisi dimana ruang pasar saling diperebutkan oleh berbagai pihak dengan cara apapun seakan-akan sampai berdarah-darah, maka kondisi ini dianalogikan sebagai *Red Ocean* atau Samudera Merah. Pendekatan BOS menekankan pada kesetaraan antara nilai dan inovasi. Perpaduan antara inovasi dan nilai menghendaki adanya cara-cara yang dilakukan untuk memberikan manfaat kepada konsumen dan perusahaan. Pada

gambar 2 berikut ini menjelaskan inovasi nilai yang diciptakan dengan menekan biaya dan meningkatkan nilai bagi konsumen.



Gambar 1. Diagram Usaha menciptakan Diferensiasi dan Biaya Rendah

Strategi *blue ocean* menyediakan pendekatan yang sistematis dalam memecahkan masalah kompetisi berdarah pada *red ocean* dan membuat kompetisi menjadi tidak relevan dengan merekonstruksi batasan market untuk menciptakan langkah yang bernilai bagi perusahaan dan konsumennya. Daripada bersaing didalam industri yang sudah ada, strategi *blue ocean* melengkapi perusahaan dengan kerangka kerja dan alat-alat analisis untuk menciptakan *blue ocean* sendiri yang belum pernah dimainkan selama ini. *Strategi red ocean* fokus terhadap perusahaan sebagai sumber nyata dalam menciptakan inovasi, sedangkan strategi *blue ocean* fokus kepada langkah strategis yang merupakan sumber dari sebuah inovasi.

Langkah strategis (*strategic move*) adalah suatu set aksi dan keputusan manajerial untuk membuat market yang besar dalam menciptakan penawaran bisnis.

Samudra biru menandakan industri yang belum ada sekarang ini dan ruang pasar yang tidak dikenal. Samudra biru ditandai oleh ruang pasar yang belum terjelajahi, penciptaan permintaan dan peluang pertumbuhan yang sangat menguntungkan. Meskipun sejumlah samudra biru diciptakan diluar industri yang sudah ada, kebanyakan dibuat dari dalam samudra merah dengan cara memperluas batasan-batasan industri yang sudah ada.

Kondisi ekonomi saat ini menunjukkan bahwa tuntutan terhadap samudra biru semakin meningkat, tetapi ada keyakinan bahwa perusahaan yang mencoba bergerak melampaui ruang industri yang sudah ada akan memiliki peluang sukses yang lebih kecil. Suwarno (1996) menyatakan bahwa: Menghadapi kondisi eksternal, sesuai dengan pilihan strategi perusahaan dapat memaksimalkan kekuatan/keunggulan yang dimiliki untuk secara maksimum memanfaatkan peluang bisnis (*maxi-max*). Perusahaan dapat juga meminimalkan kelemahan yang dimiliki untuk memanfaatkan peluang bisnis yang

muncul (*mini-max*). Perusahaan juga dapat memaksimalkan kekuatan yang ada untuk meminimalkan ancaman/resiko bisnis (*maxi-min*). Tersedia juga kemungkinan untuk meminimalkan kelemahan yang digunakan untuk meminimalkan ancaman (*mini-min*).

Kerangka konseptual BOS pada artikel ini digunakan sebagai alur dalam menentukan arah penelitian, hal ini untuk menghindari terjadinya perluasan pembahasan yang menjadikan artikel tidak terarah/ terfokus. Pada saat merumuskan dan menjalankan BOS digunakan kerangka kerja dan kanvas strategi:

a. Kanvas Strategi (The Strategy Canvas)

Kanvas strategi adalah kerangka kerja sekaligus diagnosis untuk membangun strategi samudra biru yang baik. Kanvas strategi memiliki fungsi untuk merangkum situasi terkini dalam ruang pasar yang sudah dikenal. Hal ini memungkinkan untuk memahami dimana kompetisi saat ini sedang tercurah, memahami faktor-faktor yang sedang dijadikan ajang kompetisi dalam produk, jasa dan layanan serta memahami apa yang didapatkan konsumen dari penawaran kompetitif yang ada dipasar.

b. Kerangka Kerja Empat Langkah (The Foundations Framework)

Kerangka kerja empat langkah merupakan alat untuk memperoleh big value berbasiskan *lower cost* dan menciptakan elemen-elemen pembeli dalam membuat kurva nilai baru. Untuk itu, ada empat kata kunci untuk membuat suatu kurva nilai baru:

- 1) Faktor manakah yang harus dihapuskan dari faktor-faktor yang diperlukan dalam memproduksi SS2?
- 2) Faktor manakah yang harus dikurangkan pada produksi SS2?
- 3) Faktor manakah yang harus ditingkatkan berada di atas standard SS2?
- 4) Faktor manakah yang belum pernah ditawarkan dalam industri pertahanan pada produksi SS2?

c. Skema Hapuskan-Kurangi-Tingkatkan-Ciptakan

Skema ini adalah alat analisis pelengkap bagi kerangka kerja empat langkah. Skema ini mendorong perusahaan untuk tidak hanya berpusat pada empat pertanyaan dalam kerangka kerja empat langkah, tetapi mengimplementasikan keempat pertanyaan tersebut untuk menciptakan suatu kurva nilai baru.

d. Tiga Ciri Strategi yang Baik (Three Characteristic of a Good Strategy)

Sebagaimana yang telah ditunjukkan oleh kanvas strategi, kurva nilai memiliki tiga kualitas yang saling melengkapi:

- 1) Fokus, setiap strategi yang hebat memiliki fokus, dan suatu profil strategi atau kurva nilai perusahaan harus dengan jelas menunjukkan fokus tersebut.
- 2) Divergensi/ gerak menjauh dengan menciptakan empat langkah *reduce, eliminate, raised, dan create*, strategi ini membedakan profile mereka dari profile umum industri.
- 3) Moto atau tag line yang jelas dan memikat adalah sebuah strategi yang baik dan mudah dipahami.

e. Membaca Kurva Nilai (Reading the Value Curves)

Untuk bisa melihat masa depan di masa kini, perusahaan harus memahami cara membaca kurva nilai, di dalam kurva nilai suatu industri adalah banyaknya pengetahuan strategis mengenai situasi terkini dan masa depan sebuah bisnis.

3. Analisis dan Pembahasan

Strategi PT. Pindad dalam memproduksi SS2 dilakukan dengan cara meningkatkan strategi pemasaran. Dalam menentukan strategi yang baik untuk menciptakan

senjata unggulan maka perlu ditingkatkan strategi pemasaran. Pada artikel ini strategi pemasaran menggunakan kurva hasil *Blue Ocean Strategy* beberapa indikator penting yang dijadikan inovasi nilai produk Senapan Serbu yaitu;

a. Harga

Strategi PT Pindad dalam memproduksi SS2 sebagai senjata unggulan dalam mendukung kemandirian Industri berdasarkan analisis produk dari 7P Kotler bahwa PT. Pindad produk senjata SS2 dipasarkan dengan 4 varian dan 8 jenis berbeda sebagai upaya meningkatkan faktor pendukung senjata unggulan dengan akurasi yang terbaik sehingga spesifikasi yang ditawarkan dapat memenuhi kebutuhan pengguna di lapangan. Harga yang ditawarkan lebih baik 3-4x lipat dibanding dengan senjata kompetitor hal tersebut dilakukan untuk meningkatkan kebutuhan pelanggan dalam memenuhi kebutuhan alutsista. Langkah tepat sesuai dengan keangka kerja *Blue Ocean Strategy* dengan memberikan harga terbaik keluar dari Red Ocean Strategy maka diperlukan faktor untuk menghilangkan pada saat produksi yaitu dengan menghilangkan material berkualitas yang dulit didapatkan dan menggantinya dengan padanan material

yang sesuai walaupun kemungkinan terjadinya kekurangan ataupun kelebihan pada padanan material produksi.

Kondisi kurang mendukung juga dialami oleh Pindad yaitu pada mesin produksi yang sudah tua berumur 30 tahunan menjadi tantangan produksi SS2 agar tetap bisa berjalan dan tetap mendukung terciptanya Kemandirian Industri Pertahanan. Sesuai dengan kerangka kinerja empat langkah *Blue Ocean Strategy* dilakukanlah faktor pengurangan pada produksi oleh Pindad yaitu pada operation treatment. Namun hal tersebut secara maksimal dapat diatasi oleh sumber daya manusia; opertaor dan engineers Pindad pada saat produksi.

b. Akurasi

Meskipun harga SS2 yang ditawarkan berada di bawah kompetitornya dan juga SS2 menggunakan padanan material namun tingkat akurasi senjata SS2 menjadi daya tarik pengguna karena bukti pengguna SS2 mampu sembilan kali berturut-turut menjuarai kejuaraan lomba tembak tingkat Internasional. Hal tersebut menjadi salah satu faktor pendukung faktor pencipta kurva nilai dan faktor pendukung tidak langsung pemasaran SS2 baik ke dalam maupun

luar negeri. Pindad membuktikan bahwa Indonesia mampu menjadi tuan rumah alutsista khususnya senapa serbu di negeri sendiri. Dengan bukti akurasi dan prestasi SS2 tersebut dapat mendorong kepercayaan pengguna dan calon pengguna untuk mempercayai Pindad dalam menyediakan alutsista.

Strategi mekanisme kombinasi senjata pada SS2 dengan konsekuensi keputusan melalui faktor menghilangkan, mengurangi, meningkatkan dan menciptakan membuktikan bahwa PT. Pindad sebagai industri yang menciptakan the unknown market, menjadikan persaingan kompetisi pasar tidak relevan, menciptakan sendiri batasan aturan permainan pasar baru, menciptakan dan menangkap permintaan baru, memecahkan pertukaran nilai-biaya, memadukan seluruh sistem aktifitas perusahaan dalam mengejar diferensiasi dan biaya rendah, serta membuat inovatif nilai.

Inovatif nilai berfokus menjadi kompetisi itu tidak lagi relevan dengan menciptakan lompatan nilai bagi pembeli dan perusahaan, sekaligus membuka ruang pasar yang baru dan tanpa pesaing. Motto *Blue Ocean Strategy*: “Ciptakan Ruang Pasar Tanpa Pesaing dan Biarkan Kompetisi Tak Lagi Relevan”. Langkah ini

dilakukan Pindad pada produksi SS2 yaitu mengedepankan Akurasi dari yang lainnya. Hal tersebut merupakan Inovasi nilai yang memberikan penekanan setara pada nilai dan inovasi. Nilai tanpa inovasi cenderung berfokus pada penciptaan nilai dalam skala besar, sesuatu yang meningkatkan nilai tapi tidak memadai untuk membuat unggul secara menonjol di pasar. Inovasi tanpa nilai cenderung bersifat mengandalkan teknologi, pelopor pasar, atau futuristic, dan sering membidik sesuatu yang belum siap diterima dan dikonsumsi oleh pembeli.

Saat ini PT.Pindad masih mengalami dinamika perubahan struktur organisasi, keterbatasan modal, peralatan, material, sistem dan manusia. SS2 memiliki kualitas yang baik terlebih akurasi yang tinggi meskipun belum sesuai dengan Kemandirian Industri Pertahanan tentang kualitas kesiapan bahwa kualitas adalah suatu strategi dasar bisnis yang menghasilkan barang dan jasa yang memenuhi kebutuhan dan kepuasan konsumen internal dan eksternal secara eksplisit dan implisit. Strategi ini menggunakan seluruh kemampuan sumber daya manajemen, pengetahuan, kompetensi inti, modal, teknologi, peralatan, material, sistem dan manusia perusahaan untuk menghasilkan barang

atau jasa yang bernilai tambah bagi manfaat masyarakat serta memberikan keuntungan (Karim, 2014).

c. Spesifikasi

Pada *Red Ocean* atau situasi umum pasar saat ini, perusahaan cenderung mengedepankan semua aspek tinggil pada pembuatan senjata tak terkecuali material, mesin pembuat, teknologi dan lainnya sehingga harga biaya dan harga jual menjadi melambung tinggi. Pasar akan mempertimbangkan biaya yang harus dikeluarkan untuk sebuah senjata. Hal tersebut merupakan permasalahan umum di *red ocean market* yang tak dapat dihindari untuk berkompetisi dan saling menjatuhkan satu sama lain. Dalam pengertian ini, sebuah perusahaan penting untuk membedakan antara inovasi nilai, inovasi teknologi, dan usaha menjadi pelopor pasar.

Inovasi nilai merupakan cara baru untuk memikirkan dan melaksanakan strategi yang mengarah pada penciptaan samudra biru dan ditinggalkannya kompetisi. Yang penting, inovasi nilai menolak salah satu dari dogma yang paling umum diterima dalam strategi berbasis-kompetisi. Perusahaan yang berusaha menciptakan samudra biru mengejar dideferensiasi dan biaya rendah

secara bersamaan. Inovasi nilai diciptakan dalam wilayah dimana tindakan perusahaan secara positif memengaruhi struktur biaya dan tawaran nilai bagi pembeli.

Penghematan harga dilakukan PT. Pindad dengan menghilangkan dan mengurangi faktor-faktor yang menjadi titik persaingan dalam industri bagi para perusahaan lain. Nilai pembeli ditingkatkan dengan menambah dan menciptakan elemen yang belum ditawarkan industri. Dalam perjalanan waktu, biaya berkurang lebih jauh ketika ekonomi skala bekerja setelah terjadi volum penjualan tinggi akibat nilai unggul yang diciptakan. Pendekatan system inilah yang menjadikan penciptakan samudra biru sebagai sebuah strategi berkesinambungan (*sustainable*). Strategi samudra biru mengintegrasikan kegiatan-kegiatan fungsional dan operasional perusahaan. Dengan demikian harapan mendorong dan menciptakan kemandirian industri pertahanan dapat terwujud.

d. Perawatan

Perawatan sangat berpengaruh terhadap kualitas produk senapan serbu. Selain itu jika perawatan diabaikan makan akan mencelakakan pengguna dalam

menggunakan senjata. Dalam periode tertentu Senapan Serbu harus dilakukan service berkala agar kualitasnya tetap terjaga sesuai life time yang dimiliki masing-masing unit. Masa garansi untuk perawatan produk senjata Pindad SS2 selama satu tahun. Jika terjadi kerusakan pada masa garansi maka produk akan diberikan pelayanan perawatan. Rata-rata senjata tidak ada kendala dalam masa garansi. Adapun yang terjadi pada PT. Pindad senjata-senjata yang masuk dalam servis perawatan rata-rata di luar masa garansi atau masa garansi habis. PT. Pindad telah memberikan pelatihan self maintenance dan juga buku manual namun rata-rata pengguna mengutamakan in-mind dan pengalaman dari pada panduan dan pelatihan yang diberikan sehingga kerusakan yang terjadi pada alat sering ditemukan akibat kelalaian pengguna atau human error.

Selain dari itu temuan kerusakan komponen dan temuan pada pengecekan senjata banyak yang melampaui batas pemakaian seperti 6150 dari 3000 batas tembak dan bahkan sebagian terdapat hampir 21000 dari batas normal 3000. Seharusnya pengguna mempunyai alat ukur batas tembak yang di tawarkan Pindad kepada pengguna pada saat pembelian. Prosedur lainpun kerap

diabaikan oleh pengguna seperti prosedur aman penggunaan alat. Pada aspek perawatan produk Pindad telah memberikan pelayanan yang baik sesuai dengan teori yaitu merawat ataupun memperbaiki peralatan perusahaan agar dapat melaksanakan produksi dengan efektif dan efisien sesuai dengan pesanan yang telah direncanakan dengan hasil produk yang berkualitas.

e.Usia Produk

Usia Produk merupakan life time yang dimiliki masing-masing unit berpengaruh terhadap pengeluaran cost konsumen. Jika unit tersebut memiliki life time yang lebih lama, maka akan mengurangi pengeluaran perusahaan konsumen. PT. Pindad mendesain SS2 rata-rata untuk ketahanan 10-15 tahun, namun kenyataan di lapangan sering terjadi ditemukan kerusakan pada SS2 akibat over pemakaian batas normal. Meskipun kerusakan akibat human error Pindad harus lebih memperhatikan dan meningkatkan lagi ketahanan dan kehandalan SS2 dengan mengenal kebiasaan pengguna karena dapat membahayakan keselamatan pengguna. PT. Pindad dalam mengatasi kebiasaan buruk pengguna telah memberikan pelatihan dan buku panduan aman

penggunaan produk. Selain itu PT. Pindad telah melakukan analisis terhadap jenis dan tingkat kerusakan senjata pada setiap senjata yang masuk pada klaim pengguna.

f. Promosi

Promosi merupakan satu bagian dari bauran pemasaran perusahaan, yang isinya memberikan informasi kepada masyarakat atau konsumen tentang produk atau jasa yang ditawarkan perusahaan. Tidak hanya itu, kegiatan promosi merupakan kegiatan komunikasi antara perusahaan dengan pelanggan atau konsumen. Kegiatan promosi SS2 sudah sesuai dengan teori pemasaran maupun kesiapan pemasaran pada kemandirian industri pertahanan. Kegiatan tersebut berupa website, katalog, pameran, iklan dan kunjungan-kunjungan. Senjata merupakan produk yang tidak sembarang dipasarkan karena diperlukan persetujuan dari berbagai lembaga pemerintah terkait terutama kementerian Pertahanan. Promosi yang paling signifikan adalah dari aktivitas coba dan membeli di mana para calon pengguna datang kemudian mencoba dan membeli produk.

Pada kesiapan pemasaran, pemasaran berarti bekerja dengan pasar

untuk mewujudkan pertukaran potensial dengan maksud memuaskan kebutuhan dan keinginan manusia. Jika perusahaan menaruh perhatian lebih banyak untuk terus menerus mengikuti perubahan kebutuhan dan keinginan baru, mereka tidak akan mengalami kesulitan untuk mengenali peluang-peluangnya. Menurut Suganda, Mekanisme Pindad dalam pemasaran sudah sesuai dengan Perpres No 4 tahun 2015 revisi dari perpres no. 54 dan 70 tentang barang dan jasa pemerintah, pada saat akan ada kontrak kerja, calon pembeli mempunyai program kerja yang mencantumkan produk yang bisa Pindad penuhi. Kemudian mendaftar sebagai calon penyedia barang potensial, dan jika produknya adalah produk Pindad dan tidak ada pesaing, mekanisme pengadaan biasanya terjadi penunjukkan langsung, dengan catatan 1) hanya terdapat satu penyedia barang 2) untuk keadaan tertentu atau darurat 3) barang-barang dengan spesifikasi khusus. Dalam hal ini Pindad adalah penyedia barang spesifikasi khusus, dan satu-satunya penyedia barang potensial di dalam negeri. Dengan demikian boleh dilakukan penunjukkan langsung dan terjadilah negosiasi. Selanjutnya ada undangan verifikasi, penjelasan, proses pemasukan pengawalan, pembukaan, negosiasi,

klarifikasi baru draft kontrak sampai pelaksanaan kontrak.

g. Pendekatan Konsumen

Pendekatan Konsumen SS2 Pindad dilakukan dengan pendekatan-pendekatan baik melalui entertaint atau program kunjungan pabrik. Kerap mendapatkan kunjungan calon pengguna Pindad membangun kepercayaan dan kedekatan dengan uji coba senjata. Selain itu di luar kunjungan Pindad selalu menindak lanjuti proses penjualan yang dibangun dengan konsumen. Berdasarkan literatur yang diaparkan meskipun hingga 2006 SS2 belum diekspor namun sekarang tengah berlangsung kerjasama lisensi produk andalan SS2 bersama Uni Emirat Arab-Timur Tengah dalam melakukan ekspansi bisnis di pasar internasional. Hal tersebut menandakan bahwa Pindad melakukan pendekatan konsumen dengan baik karena bukan hanya pada saat percobaan, penjualan, bahkan purna jual; perawatan sudah diberlakukan servis keliling instansi guna pengecekan berkala pada senjata ataupun alat peralatan pertahanan dan keamanan agar produk tetap terjaga.

h. Keandalan

Berdasarkan kesiapan teknologi yang andal dan memadai akan mempengaruhi

kesiapan kualitas produk. Pindad belum sepenuhnya siap karena keterbatasan teknologi yang dimiliki seperti pada mesin produksi SS2 dan material komponen 60% impor dari luar. Indonesia belum mampu membuat material padal Indonesia kaya akan bahan baku. Meskipun beberapa industri pertahanan dalam negeri telah menyiapkan material namun kualitas kurang mendukung. Padahal jika penerapan dan penguasaan sistem teknologi dapat dipersiapkan oleh industri pertahanan dalam negeri secara mandiri maka dapat menjamin dalam memperkuat kekuatan produk Alat Peralatan Pertahanan dan Keamanan (Alpahankam) yang dihasilkan. Dengan demikian kesiapan produk dapat menjadi pertimbangan kuat mempertahankan sistem pertahanan negara dan tidak menutup kemungkinan negara lain akan membeli produk industri pertahanan Indonesia.

Kemandirian Industri Pertahanan dapat tercipta melalui penerapan *Blue Ocean Strategy* pada inovasi produk terlepas dari ketersediaan bahan baku, namun hal tersebut dapat diatasi dengan industri strategis dan industri pertahanan Indonesia yang terus mempelajari dan mendukung terciptanya faktor-faktor pendukung seperti bahan baku, tempat,

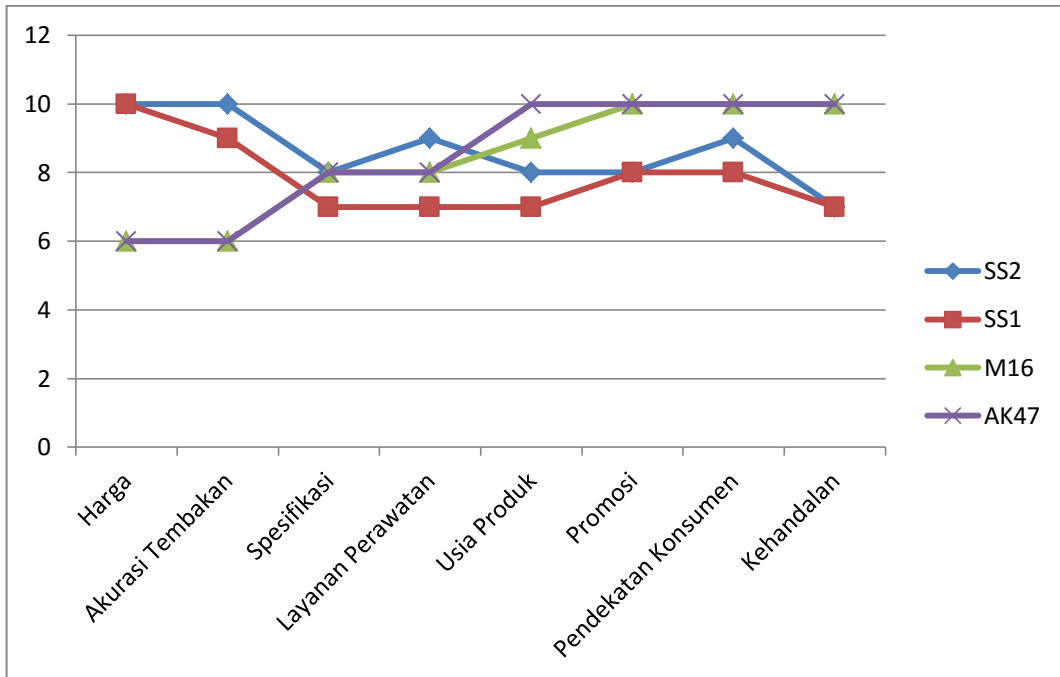
sumber daya manusia, kebijakan pemerintah dan penyertaan modal pemerintah.

Secara keseluruhan, hasil analisis menunjukkan bahwa PT. Pindad telah menerapkan *Blue Ocean Strategy* dalam memproduksi dan pengembangan Senapan Serbu 2. Strategi PT. Pindad dalam memasarkan SS2 berdasarkan 7P Kotler yang pada artikel ini difokuskan pada produk SS2 juga cukup baik karena jika dibandingkan dengan kerangka kerja empat langkah *Blue Ocean Strategy* saling mendukung satu sama lain walaupun ada beberapa faktor yang tidak bisa dihindari

seperti pengadaan bahan baku atau material pada produksi SS2 masih membeli dari pihak luar, dan mencari padanan atau substitusi dari kebutuhan utamanya. Hal tersebut dikarenakan minimnya industri dalam negeri dan juga minimnya kualitas bahan baku yang tersedia dalam negeri. Bila dibandingkan dengan negara maju seperti Amerika, Jepang, Rusia pun masih membeli bahan baku dari negara lain namun mereka mampu untuk mencari dan menerapkan material kebutuhan produksi dengan konsekuensi harga jual menjadi lebih tinggi.

Tabel 1. Kanvas Blue Ocean Strategy SS2 – SS1 – M16 – AK47

Hasil Perbandingan	SS2	SS1	M16	AK47
Harga	10	10	6	6
Akurasi Tembakan	10	9	6	6
Spesifikasi	8	7	8	8
Layanan Perawatan	9	7	8	8
Usia Produk	8	7	9	10
Promosi	8	8	10	10
Pendekatan Konsumen	9	8	10	10
Kehandalan	7	7	10	10
Rata-Rata	8.6	7.8	8.3	8.5



Gambar 2. Kurva Nilai Kanvas *Blue Ocean Strategy* Perbandingan SS2 – SS1 – M16 – AK47

Faktor Pendukung yang Mempengaruhi

Produksi dan Pengembangan SS2

Berdasarkan temuan data tentang empat faktor pendukung produksi SS2 sesuai dengan Formula Kerangka Kerja Empat Langkah *Blue Ocean Strategy* dan digambarkan dengan Kanvas Strategi

• Kanvas Strategi

Kanvas strategi adalah kerangka kerja sekaligus diagnosis untuk membangun strategi samudra biru yang baik. Kanvas Strategi dalam proses pembuatan SS2 adalah sebagai berikut.



Gambar 3. Skema Alur Analisis BOS
Sumber: Kim dan Rene'e Mauborgne (2009)

• Kerangka Kerja Empat Langkah

Kerangka kerja empat langkah dalam memperoleh big value berbasiskan lower cost dan menciptakan elemen-elemen pembeli dalam membuat kurva nilai baru pada Senapan Serbu 2 berdasarkan faktor-faktor pendukung SS2 sebagai salah satu senjata unggulan, faktor-faktor tersebut sesuai dengan empat mata kunci pada kerangka kerja empat langkah *Blue Ocean Strategy* berikut:

a. Faktor yang dihilangkan

Pengadaan dan pemilihan material yang sulit dicari dan mahal pada senjata dunia seperti M16 dan AK 47 dihapuskan, sebagai gantinya Pindad mensubsitusi dengan padanan material yang sesuai dengan produksi SS2. Hal ini menjadi keputusan Pindad untuk menekan harga jual dan juga keterbatasan yang dihadapi.

b. Faktor yang dikurangkan

Pengurangan proses treatment dilakukan PT. Pindad karena keterbatasan kemampuan mesin yang berusia tua. Selain itu pengurangan komponen-komponen pendukung dilakukan oleh Pindad karena komponen pendukung terlampaui mahal dan 60% impor. Keterbatasan yang dihadapi Pindad ini secara langsung telah menerapkan pemilihan faktor-faktor yang harus

dikurangi pada saat produksi produk berdasarkan teori *Blue Ocean Strategy*

c. Faktor yang ditingkatkan

Peningkatan melalui pengembangan varian SS2 dilakukan Pindad untuk memenuhi kebutuhan pasar. Varian-varian yang berbeda tersebut didesai berdasarkan kebutuhan pengguna di medan yang berbeda. faktor peningkatan varian SS2 memberikan keuntungan bagi pengguna sebagai berikut:

- a. Kemudahan pengguna dalam menggunakan varian-varian SS2 sesuai dengan medan yang dihadapi.
- b. Kontrol kualitas. SS2 dengan varian-varianya memiliki kontrol kualitas yang berbeda-beda sesuai kebutuhan dan medan.
- c. Spesifikasi. Spesifikasi SS2 yang mendukung peningkatan kualitas senjata.
- d. Harga yang baik. Pengguna menginginkan senjata dengan kualitas yang baik tetapi harga yang mudah dijangkau dalam memenuhi kebutuhan alutsista pertahanan negara.

d. Faktor yang diciptakan

Meskipun SS2 memiliki kelemahan namun SS2 mempunyai tingkat akurasi yang tinggi untuk ditawarkan kepada pengguna. Hal

tersebut sudah menjadi bukti nyata prestasi SS2 yang tidak luput dari Regu Tembak Angkatan Darat menjadi juara umum sembilan kali berturut-turut dalam perlombaan tembak internasional.

• Skema

Skema ini adalah alat analisis pelengkap bagi kerangka kerja empat langkah di atas. Skema ini mendorong perusahaan untuk tidak hanya menanyakan empat pertanyaan dalam kerangka kerja empat langkah, tetapi mengimplementasikan keempat pernyataan tersebut untuk menciptakan suatu kurva nilai baru. Skema ini memberikan empat manfaat, yaitu :

a. Mendorong perusahaan untuk mengejar differensiasi dan biaya murah secara bersamaan. Dengan konsep dan juga keterbatasan PT. Pindad dalam memenuhi produksi SS2 dengan akurasi tinggi dan menekan harga substitusi material yang dibutuhkan dalam produksi namun Pindad menggunakan strategi mekanisme kombinasi desain dan daya taahan dari dua senjata dunia M16 dan AK 47. Dengan demikian SS2 memiliki tingkat akurasi yang lebih baik dari pada senapa serbu lainnya.

b. Dengan segera menghantam perusahaan yang hanya berfokus pada upaya meningkatkan dan menciptakan. Perusahaan yang berfokus pada upaya meningkatkan dan menciptakan produk baru maka berdampak pada struktur harga yang tinggi tapi Pindad meskipun SS2 mempunyai akurasi tinggi dan mekanisme kombinasi dua senjata tidak serta merta mengejar material yang tidak terjangkau. Pindad menggunakan substitusi material untuk menangani kendala tersebut.

c. Skema Kinerja empat langkah Pindad dalam memproduksi SS2 akan mudah dipahami oleh manager di setiap level dan kedepannya Pindad dapat mengejar ketertinggalan dari industri pertahanan asing dengan pembelajaran dan pengalaman.

d. Skema ini mendorong perusahaan untuk menganalisis setiap faktor industri yang menjadi ajang kompetisi. PT. Pindad menyadari cara bagaimana mendukung kemandirian industri pertahanan untuk menjadi tuan di negara sendiri. Dengan dukungan dan peraturan pemerintah Undang-Undang No. 16 tahun 2012 tentang dukungan Kemandirian industri pertahanan Pindad mampu berkompetisi dengan kompetitor-kompetitor luar.

• Tiga Ciri Strategi Yang Baik

Sebagaimana yang telah ditunjukkan oleh kanvas strategi, kurva nilai memiliki tiga kualitas yang saling melengkapi:

1. Fokus, setiap strategi yang hebat memiliki fokus, dan suatu profil strategi atau kurva nilai perusahaan harus dengan jelas menunjukkan fokus tersebut. Fokus strategi Pindad adalah strategi pemasaran dan inovasi produk, hal tersebut sesuai dengan visi menjadi produsen peralatan pertahanan dan keamanan terkemuka di Asia pada tahun 2023, melalui upaya inovasi produk dan kemitraan strategik.
2. Divergensi/ gerak menjauh dengan menciptakan empat langkah reduce, eliminate, raised, dan create, strategi ini membedakan profile Pindad dari profile umum industri. Pada divergensi SS2 dengan empat langkah kerangka kerja; menghilangkan, mengurangi, meningkatkan dan menciptakan. Menjadikan SS2 senjata yang unggul dan mampu bersaing dengan senjata luar walaupun keterbatasan Pindad dalam memproduksi SS2 tidak menjadikan SS2 kalah di pasaran melainkan sebaliknya SS2 menjadi juara di kejuaraan tembak dunia, dan dalam rencana kerjasama dengan UEA Timur Tengah untuk lisensi SS2 Pindad. Hal

tersebut membuktikan bahwa SS2 mampu bersaing dan unggul.

3. Moto atau tag line yang jelas dan memikat adalah sebuah strategi yang baik dan mudah dipahami. Secara khusus SS2 belum mempunyai moto atau tagline tersendiri namun kepala Divisi Senjata menyatakan bahwa kata Akurasi sangat tepat untuk tag line SS2. Dan dalam meningkatkan standar SS2 telah diluncurkan SS2 Varian 7 (SS2 V7) yang memiliki tag line “suara nyaris tak terdengar”. Tagline tersebut diungkapkan Kepala Divisi Senjata untuk SS2 V7 karena varian tersebut memiliki kemampuan *subsonic* di bawah kecepatan suara. Perusahaan Pindad belum mempunyai moto/tagline meskipun demikian bukan berarti strategi Pindad tidak mudah dipahami karena Pindad mempunyai visi, misi, sasaran dan tujuan yang jelas. Adapun visi jelas Pindad adalah “Menjadi produsen peralatan pertahanan dan keamanan terkemuka di Asia pada tahun 2023, melalui upaya inovasi produk dan kemitraan strategik.”

• Membaca Kurva Nilai

Untuk bisa melihat masa depan di masa kini, perusahaan harus memahami cara

membaca kurva nilai, di dalam kurva nilai suatu industri adalah banyaknya pengetahuan strategis mengenai situasi terkini dan masa depan sebuah bisnis. Berdasarkan Kurva Hasil BOS SS2 menciptakan kurva nilai yaitu PT. Pindad mengetahui keadaan industri strategis dalam negeri dan luar negeri dengan keadaan dan keterbatasan yang ada untuk menghadapi kebutuhan pasar dalam negeri dan luar negeri. Pindad berani dan mampu menekan harga tanpa mengesampingkan kualitas SS2 meskipun nilai keandalan produk dikurangi untuk konsekuensinya. Hal tersebut merupakan kunci sukses yang membedakan Pindad dengan kompetitor lainnya yang berfokus pada kecanggihan, dan nilai tinggi pada setiap faktor produksi dan penjualan.

Dengan mempelajari kelemahan, kemampuan dan berusaha untuk mengatasi masalah tersebut dengan membuktikan Pindad mampu bersaing dengan kompetitor senjata lainnya yaitu berupa sembilan kali kemenangan SS2 menjuarai perlombaan tembak di tingkat internasional. Strategi dan keputusan ini dapat membuat konsmen atau para pengguna untuk membeli senjata buatan Pindad, dan hal inipun tengah berlangsung dengan adanya kegiatan

ekspor senjata dan kerjasama senjata khususnya SS2 Pindad.

Dari pembahasan yang diuraikan di atas maka dapat ditarik kesimpulan faktor-faktor kesiapan produksi dan pengembangan SS2 PT. Pindad dalam mencapai kemandirian industri pertahanan sebagai berikut

a. Faktor Kesiapan Sumber Daya Manusia,

Meskipun jumlah rata-rata SDM masih belum mendukung penuh kemampuan perusahaan karena rata-rata karyawan di atas usia produktif 43 tahun dan sebagian besar hanya berlatar pendidikan SLTA, PT. Pindad memberikan manfaat, perlakuan adil yang rata bagi seluruh karyawan yaitu memberikan kesempatan yang sama untuk karyawannya dalam mengembangkan diri dan menunjukkan potensi terbaik dalam meningkatkan kinerja SDM dengan memberikan program pengembangan SDM agar pegawai PT. Pindad mampu, berkomitmen dan sejahtera. PT. Pindad secara rutin mengadakan rekrutmen penerimaan pegawai baru untuk regenerasi.

b. Faktor Kesiapan Teknologi

Pada produksi dan pengembangan produk SS2 kesiapan teknologi masih

kurang karena sebagian mesin-mesin produksi terlampaui usang sehingga tidak mendukung produksi seperti pena pukul patah meskipun *engineer-engineer* berhasil mengatasi dengan teknis, keahlian dan ketrampilan *engineer*.

c. Faktor Kesiapan Pemasaran

Pada bagian pemasaran PT. Pindad telah menjalankan sesuai dengan peraturan dan izin negara dan prosedur yang panjang untuk memasarkan SS2 baik ke luar negeri maupun untuk memenuhi kebutuhan dalam negeri. Penjualan SS2 dipasarkan sebagian besar di negara-negara Asia Tenggara melalui agen-agen industri pertahanan setempat dengan kualifikasi prosedur ketat, sedangkan untuk ekspor lisensi SS2 baru rancangan perencanaan bersama Uni Emirat Arab, Timur Tengah.

d. Faktor Kesiapan Kualitas produk

Kualitas produk SS2 berdasarkan hasil kurva nilai memiliki kualitas tinggi 8.6 dibandingkan dengan SS1 (7.8), M16 (8.3), dan AK 47 (8.5). Adapun konsekuensi bijak yang diambil Pindad dalam produksi SS2 adalah dengan mengedepankan nilai akurasi tinggi dibandingkan dengan material senjata lain. Untuk menjadi senjata yang unggul dengan harga yang lebih murah dari kompetitor senjata luar

Pindad menggunakan material-material padanan dan keterbatasan mesin yang dimiliki. Meskipun demikian Indonesia harus tetap bangga dengan hasil SS2 yang memuaskan. Dengan keterbatasan modal kerja pemerintah dan juga keadaan mesin yang tua, Pindad sebagai industri pertahanan tetap melakukan yang terbaik untuk mencapai kemandirian industri pertahanan di negeri sendiri.

e. Faktor Kesiapan Pemeliharaan

PT. Pindad memiliki kesiapan yang cukup memadai untuk pemeliharaan senjata. SS2 dirancang untuk 10-15 tahun dengan pemakaian wajar dan dibekali masa garansi senjata satu tahun sejak pembelian. Pindad memberikan pelatihan pemakaian, perawatan pemakai kepada user namun kerap diabaikan oleh pengguna karena istilah mengandalkan pengalaman menembak dibanding prosedur perawatan senjata. Hasilnya kerusakan yang ditemukan di lapangan adalah kerusakan yang diakibatkan oleh kelalaian pengguna dan pemakaian berlebih serta di luar masa garansi, meskipun demikian Pindad tetap menerima perawatan senjata yang memenuhi kriteria agar tidak terjadi kecelakaan dalam pemakaian senjata

yang diakibatkan oleh kelalaian pengguna.

Adapun faktor penghambat yang mempengaruhi produksi dan pengembangan produk SS2 PT Pindad di lapangan adalah terbatasnya material yang sulit dan mahal dan menggantinya dengan material padanan, proses treatment operasi produksi juga dikurangi karena kemampuan mesin yang sudah tua. Kebijakan dan Peraturan Pemerintah mengenai industri pertahanan sangat mendorong Pindad untuk tetap maju dan SS2 akan lebih berkembang lagi menjadi senjata dunia jika pemerintah mendukung dengan sepenuhnya dengan penyertaan modal kerja PT.Pindad. Undang-undang No. 16 tahun 2012 tentang industri pertahanan adalah kebijakan pemerintah dalam menciptakan kemandirian industri pertahanan namun beberapa tidak sesuai dengan kenyataan yaitu minimnya penyertaan modal pemerintah pada PT. Pindad. Kurangnya penyertaan modal pemerintah pada industri pertahanan akan mempengaruhi kesiapan kemandirian industri pertahanan dan juga keberlangsungan inovasi produk sipil maupun militer.

4. Kesimpulan

PT. Pindad menggunakan *Blue Ocean Strategy* dalam evaluasi strategi pengembangan produk dengan menggabungkan nilai-nilai terbaik pada M16 dan AK 47 pada SS2 Pindad untuk menjadi senjata unggulan. Hal tersebut merupakan mekanisme kombinasi dua senjata dunia untuk mendapatkan senapan serbu yang memiliki akurasi tinggi. Melalui kanvas strategi yang terbentuk melalui beberapa indikator penting seperti harga, promosi, akurasi, spesifikasi, perawatan, pendekatan konsumen, usia produk dan keandalan produk sejalan dengan unsur 7P Kotler. Adapun konsep evaluasi pada *Blue Ocean Strategy* adalah dengan memformulasikan kerangka kerja empat langkah yaitu mengurangi, menghilangkan, meningkatkan dan menciptakan dalam menemukan kurva nilai atau inovasi nilai pada akurasi tinggi SS2. Namun berdasarkan *Blue Ocean Strategy*, belum memenuhi tiga ciri strategi yang baik karena Pindad hanya memenuhi dua dari tiga ciri strategi yang baik yaitu fokus dan divergensi sedangkan tagline/ motto produk SS2 maupun perusahaan Pindad sendiri belum ada.

Kesiapan Pindad dalam mendukung industri pertahanan belum cukup memadai karena adanya faktor penghambat seperti keterbatasan penyertaan modal pemerintah, kesiapan sumber daya manusia, material, mesin dan teknologi. Namun tantangan tersebut dapat terjawab melalui kesiapan teknis dan strategi optimasi *Blue Ocean Strategy*, pada pengembangan SS2 dengan menerapkan Kerangka Kerja Empat Langkah yaitu menemukan faktor-faktor yang dihilangkan, dikurangi, ditingkatkan dan diciptakan sesuatu yang belum pernah ditawarkan oleh perusahaan lain. Dalam implementasinya PT Pindad menghilangkan material yang sulit dan menggantinya dengan material padanan, proses treatment operasi produksi juga dikurangi karena kemampuan mesin yang sudah tua. Hal tersebut merupakan jawaban PT. Pindad untuk meningkatkan varian-varian SS2 untuk menciptakan nilai akurasi tinggi pada senapan serbu. Kerangka kerja empat langkah tersebut menjadi faktor pendukung terciptanya senjata SS2 yang unggul dan dapat mendorong terwujudnya kemandirian industri pertahanan.

Untuk menjadi perusahaan yang mudah dikenal dan dekat dengan

konsumen, PT. Pindad sebagai perusahaan BUMN yang bergerak di industri strategis agar membuat tagline/motto perusahaan maupun produk khususnya Senapan Serbu 2. Tagline/motto merupakan satu dari tiga ciri strategi yang baik berdasarkan *Blue Ocean Strategy*.. Tagline/motto menjadi sesuatu yang penting bagi perusahaan untuk memikat konsumen. Dengan tagline/motto yang unik dan menarik, bisnis perusahaan akan selalu dikenal dan dikenang dalam waktu jangka yang lama oleh masyarakat dan mampu menciptakan kesan khusus yang kuat di hati para konsumen.

Kebijakan dan Peraturan Pemerintah mengenai industri pertahanan sangat mendorong Pindad untuk tetap maju dan SS2 akan lebih berkembang lagi menjadi senjata dunia jika pemerintah mendukung dengan sepenuhnya dengan penyertaan modal kerja PT.Pindad. Undang-undang No. 16 tahun 2012 tentang industri pertahanan adalah kebijakan pemerintah dalam menciptakan kemandirian industri pertahanan namun implementasinya kurang sesuai dengan kenyataan yaitu minimnya penyertaan modal pemerintah pada PT. Pindad. Kurangnya penyertaan modal pemerintah pada industri

pertahanan akan mempengaruhi kesiapan kemandirian industri pertahanan. Kesiapan-kesiapan kemandirian indhan tersebut dilihat dari beberapa aspek seperti kesiapan sumber daya manusia, kesiapan teknologi, kesiapan pemasaran, kesiapan kualitas produk, dan kesiapan pemeliharaan yang dikelola dan dilakukan oleh suatu industri pertahanan.

Daftar Pustaka

Buku

- Anto Dajan. (2010). Pengantar Metode Statistik jilid II, cetakan kedelapan belas. Pustaka LP3ES, Jakarta.
- B, Richard. (2009). *The Modern Defense Industry*. ABC-CLIO, LLC, California
- Cameron, Kim S., Robert E. Quinn. (1999). *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework*. Reading, Massachusetts: Addison Wesley
- Charles O. Jones, Aprilia. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara. Jakarta.
- Charles W.L Hill. (2014). *International Business : Competing in the global marketplace 10th edition*. Mc Graw Hill
- Duignan, Paul W. (2013). *Outcome theory*. NZ: DoView.
- Hatta, A. F. (2004). *Pemanfaatan Industri Pertahanan di Masa Damai dalam Rangka Peningkatan Ketahanan Ekonomi Nasional (Studi Kasus PT. Pindad)*. Database Thesis Perpustakaan Digital Universitas Indonesia (T-13378).
- Hurriyati, Ratih. (2005). *Bauran Pemasaran dan Loyalitas Konsumen*. Bandung : Alfabeta
- Irawan. Prasetya. (2007). *Artikel Kualitatif dan Kuantitatif Untuk Ilmu-ilmu Sosial*. DIA FISIP UI: Jakarta
- Kapstein, E. B. (1991). *The Political Economy of National Security: A Global Perspective*. New York: McGraw-Hill College
- Kim, W. Chan dan Renee Maubourgne. (2009). *Blue Ocean Strategy: Strategi Samudera Biru*. Jakarta: Serambi
- Karim, Silmy. (2014). *Membangun Kemandirian Industri Pertahanan Indonesia*. Jakarta: KPG (Kepustakaan Populer Gramedia)
- Kotler, Philip dan Gary Armstrong. (2012). *Prinsip- Prinsip Pemasaran*. Edisi 13. Jakarta: Erlangga. Kotler, Philip. *Dasar-Dasar Pemasaran*. Jakarta: Indeks
- Lasher, R William. (2005). "How to Make Your Competition Irrelevant", Management Consulting News.
- Lichtenberg. (1995). *Economics Of Defense R &D. Handbook Of Defense Economics*,
- Ninsemito, Alex S. (2000). *Manajemen Pemasaran*. Jakarta: Ghalia Indonesia. Ratih Hurriyati. 2004. *Manajemen Pemasaran*. Bandung.
- Pearce, JA. (2008). *Strategic management : Formulation, Implementation and Control* sl. Mc Grow Hill.
- Richard A. Bitziger (2009). *The Modern Defense Industry : political, economy, and technological issues*. Santa Barbara California
- Sadler, Todd & Hartley, Keith. (2007). *Handbook of Defense Economics Vol 2*

- Solihin, Ismail. (2012). *Manajemen Strategik*. Jakarta: Erlangga
- Stephanie, K. Marrus. (2002) .*Desain Artikel Manajemen Strategik*. Jakarta: Rajawali Press
- Sugiyono. (2010). *Metode Artikel Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Alfabeta : Bandung.
- Surapranata, Sumarna. (2004). *Analisis, Validitas, Reliabilitas Dan Interpretasi Hasil Tes (Implementasi Kurikulum 2004)*. Rosda: Jakarta.
- Sumarni, Murti dan John Soeprihanto. (2003). *Pengantar Bisnis: Dasar-Dasar Ekonomi Perusahaan*. Liberty: Yogyakarta.
- Suwarno. (1996). *Manajemen Strategik Konsep dan Kasus*, Yogyakarta, UPP AMPYKN.
- Wahyuni, Sari. (2012). *Qualitative Research Method: Theory and Practice*. Jakarta: Penerbit Salemba Empat
- Yusgiantoro, Purnomo. (2014). *Ekonomi Pertahanan: Teori dan Praktik*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama
- Jurnal**
- Chadhiq. Umar. (2009). "Implementasi Strategi Blue Ocean untuk Mencapai Kinerja Perusahaan yang Kompetitif". *Jurnal AKSES: Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, Volume 4 Nomor 7 (April, VII).
- Hermanto. (2011). "Implementation Blue Ocean Strategy at WINGS Group." *Jurnal Ilmiah Faktor Exacta* Vol. 4 No, 2 Juni 2011
- Nissyia Mazhaly. (2012). "Penerapan Blue Ocean Strategy di PT. X Dalam Menghadapi Persaingan Penjualan Automatic Tank Gauging di Indonesia". Universitas Trisakti
- Rizal, Yose. *Evaluasi Pengembangan Jaringan Telekomunikasi dengan Blue Ocean Strategy*. *Incomtech Jurnal Telekomunikasi dan Komputer*. Vol. 6 No. 1 Juli 2015
- Sunarto, Agus & Zainal A. Hasibuan. *Model Perencanaan Strategi Sistem Informasi pada Industri Penyiaran Televisi dengan Pendekatan Blue Ocean Strategy dan Balanced Scorecard*. *Jurnal Sistem Informasi MTI UI* Vol. 2 No. 2 Oktober 2007
- Yulianti, Fadma. (2012). "Analisis SWOT Sebagai Dasar Terciptanya Blue Ocean Strategy Bagi Petani Karet di Kabupaten Banjar." *Jurnal Spread*, Volume 2 Nomor 1 (April), Banjarmasin.
- Yuniastuti, Viviet. (2015). "Blue Ocean Strategy Evaluation in Green Property Implementation of PT. Harmoni Properti Indonesia". *JESI; Jurnal Ekonomi Syariah Indonesia*, Volume V, No.2 Desember 2015/ 1436H
- Tesis**
- Aminudin, Muhammad. (2007). *Evaluasi Rencana Lokasi Pemindahan Terminal Induk Km. 6 Banjarmasin*. (Tesis). Yogyakarta: MPKD Universitas Gadjah Mada.
- Bukke, Gopinath. (2010). *An Investigation Of The Strategic Approach Of A Retail Organisation and Study The Blue Ocean Opportunities A Case study of Wilkinson Retails, United Kingdom*. Chester Business School
- Kamus**
- Pusat Bahasa. *Kamus Besar Bahasa Indonesia*. (2008). Gramedia Pustaka Utama. Jakarta

Daring/Online

Bum, Timothy. 2006, "What Colour of Your Oocean?", Washington SmartCeo, (www.smartceo.com diakses pada 20 November 2015)

Mengurangi.Ketergantungan.Menuju.Ke mandirian.Alutsista, <http://www.bumn.go.id/pindad/berita/131/Mengurangi.Ketergantungan.Menuju.Kemandirian.Alutsista>. diakses pada 17 Oktober 2015

Peran Strategis Pembangunan Industri Pertahanan. <http://www.tandef.net/peran-strategis-pembangunan-industri-pertahanan> diakses pada 4 September 2015

Senjata Terlaris buatan Pindad. http://www.linggapos.com/16444_s72-senjata-terlaris-buatan-pindad-2.html diakses pada 25 November 2015

SS2, Senjata Made in Bandung Pesaing AK47 & M16. <http://finance.detik.com/read/2013/04/22/104818/2226669/1036/ss2-senjata-made-in-bandung-pesaing-ak47-m16?f9911023> . diakses pada 15 Januari 2016

SS2 Pindad Kombinasi M16 dan AK-47. <http://www.tribunnews.com/nasional/2012/11/09/ss2-pindad-kombinasi>

m16-dan-ak-47 . diakses pada 15 Januari 2016

Menguji Senapan Anak Negeri. <http://www.krakatausteel.com/?page=viewnews&action=view&id=1014> . diakses pada 7 Juni 2016

<http://www.nkri.web.id/index.php/2015/06/22/peristiwa-kelahiran-ss-1-made-in-indonesia/> . diakses pada 25 November 2015

Senapan Unggul untuk Para Juara. <http://www.nkri.web.id/index.php/2015/06/28/ss2-senapan-unggul-untuk-para-juara/> diakses pada 25 November 2015

Senapan Serbu 1. <http://www.pindad.com/ss1-m2-kal-5-56-> diakses pada 25 November 2015

Senapan Serbu 2. <http://www.pindad.com/ss2-v5a1-cal-556-mm> diakses pada 25 November 2015

Regu Tembak Angkatan Darat Juara. <http://www.pindad.com/regu-tembak-tni-ad-juara> diakses pada 25 November 2015